



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ- TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Přijímání a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti HUTNÍ PROJEKT OSTRAVA a.s.  
Employee Recruitment and Education in the HUTNÍ PROJEKT OSTRAVA a.s. Company

Student: Veronika Kosňovská  
Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Černek Martin, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Veronika Kosňovská**  
Studijní program: **B6200 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **G208R037 Management**  
Téma: **Přijímání a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti HUTNÍ PROJEKT  
OSTRAVA, a.s.  
Employee Recruitment and Education in the HUTNÍ PROJEKT  
OSTRAVA, a.s. Company**

Zásady při vypracování:

1. Úvod
  2. Problematika přijímání a vyhledávání zaměstnanců
  3. Současné trendy vzdělávání a rekvalifikace zaměstnanců
  4. Charakteristika společnosti HUTNÍ PROJEKT OSTRAVA, a.s.
  5. Analýza personální práce ve vybrané společnosti
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratek  
Prohlášení o vyřízení výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2814-5.  
HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.  
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Effektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

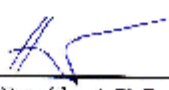
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013



  
Ing. Petra Hurváchové, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Duhosová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracovala samostatně a uvedla jsem veškerou použitou literaturu v seznamu literatury, přílohy č. 4,5,6,7 mi byly dány k dispozici.

V Ostravě dne 3. 5. 2013

.....

Veronika Kosňovská

Ráda bych poděkovala panu PhDr. Ing. Martinu Černekovi, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, za všechny rady a cenné doporučení a také personalistce Hutního Projektu Ostrava a.s., paní Ing. Olze Hurtíkové, která mi poskytla potřebné podklady a informace, důležité pro zpracování této bakalářské práce.

# Obsah

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Úvod.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>2. Přijímání a vyhledávání zaměstnanců.....</b>                   | <b>4</b>  |
| 2.1 Lidský kapitál.....  | 4         |
| 2.2 Personalistika.....  | 5         |
| 2.2.1 Personální řízení.....   | 5         |
| 2.2.2 Cíle personálního managementu.....                             | 7         |
| 2.3 Vyhledávání a výběr zaměstnanců .....                            | 8         |
| 2.4 Profil pracovního místa.....                                     | 9         |
| 2.5 Zdroje získávání zaměstnanců .....                               | 10        |
| 2.6 Prostředky k získávání zaměstnanců.....                          | 11        |
| 2.7 Výběr pracovníků.....  | 13        |
| 2.7.1 Metody výběru.....   | 13        |
| 2.7.2 Chyby ve výběru.....   | 17        |
| <b>3. Vzdělávání a rekvalifikace zaměstnanců .....</b>               | <b>19</b> |
| 3.1 Cíle firemního vzdělávání .....                                  | 21        |
| 3.2 Vzdělávání během adaptace.....                                   | 22        |
| 3.3 Metody vzdělávání pracovníků .....                               | 23        |
| 3.4 Rekvalifikace.....   | 24        |
| 3.4.1 Formy rekvalifikace zaměstnanců.....                           | 25        |
| <b>4. Charakteristika společnosti HUTNÍ PROJEKT OSTRAVA a.s.....</b> | <b>27</b> |
| <b>5. Personální práce ve vybrané společnosti.....</b>               | <b>31</b> |
| 5.1 Přijímání pracovníků.....  | 31        |
| 5.2 Odborná způsobilost.....   | 32        |
| 5.3 Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti HPO.....                   | 33        |
| 5.3.1 Interní vzdělávání.....  | 33        |
| 5.3.2 Externí vzdělávání.....  | 34        |
| 5.3.3 Školení výpočetní techniky.....                                | 35        |
| 5.3.4 Evidence průběhu vzdělávání zaměstnanců.....                   | 36        |
| <b>6. Návrhy a doporučení.....</b>                                   | <b>37</b> |

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| <b>7. Závěr.....</b>            | <b>38</b> |
| Seznam použité literatury ..... | 39        |
| Seznam zkratek.....             | 40        |
| Seznam příloh.....              | 42        |

## 1. ÚVOD

Každá organizace disponuje určitými aktivy. Nejsledovanějším aktivem byla vždy výše majetku, ovšem dnes už víme, že existují podniky, které nevlastní žádný majetek a zdrojem jejich konkurenční výhody se staly znalosti jejich zaměstnanců. Majitelé podniků si uvědomují, že potřebují nejen dobré technologie, ale rovněž získat kvalifikované pracovníky, musí si je udržet a cíleně rozvíjet jejich vědomosti a schopnosti.

Personální manažeři se snaží získat dostatečně vysoký rozpočet pro rozvoj zaměstnanců, s odůvodněním, že jsou tou nejlepší investicí. V budoucnu se do popředí dostanou ty podniky, které v maximální možné míře využijí schopnost vyhledávání a rozvoje lidského kapitálu potřebného k získání konkurenční výhody.

Z těchto důvodů jsem se rozhodla věnovat se ve své bakalářské práci přijímání a vzdělávání pracovníků, což je důležitou součástí každé organizace. Tyto činnosti spadají do personálního úseku, který je klíčový v zabezpečování dostatečného a kvalitního pracovního kolektivu. Nezbytným cílem při přijímání a vzdělávání zaměstnanců je vynaložení minimálních nákladů a získání takových pracovníků, kteří budou uspokojovat v dostatečné míře podnikové potřeby, jelikož každý z nich bude disponovat určitými dovednostmi a znalostmi v daném oboru.

Vždy se daná organizace musí zaměřit na pečlivý výběr zaměstnanců, který je spojený s určitými metodami výběru, proto jsou velmi důležité a budu se jimi ve své práci dále zabývat. Nedílnou součástí personální práce je vzdělávání pracovníků, zvyšování jejich kvalifikace nebo přeškolení, ať už se jedná o pracovníky stávající nebo právě přijaté.

V mé teoretické části na základě studia odborné literatury popisují přijímání a vzdělávání zaměstnanců a snažím se podrobně popsat danou problematiku tak, aby došlo k jejímu pochopení a aby mi pomohla se následně věnovat části praktické.

Cílem mé praktické části je analýza procesu přijímání a vzdělávání zaměstnanců v podniku Hutní Projekt Ostrava, a.s. Součástí mé práce je také navrhnout opatření, která se jak doufám stanou přínosem a zmírní nebo dokonce odstraní dané zjištěné problémy, tudíž dojde v dané organizaci ke zkvalitnění personální práce.

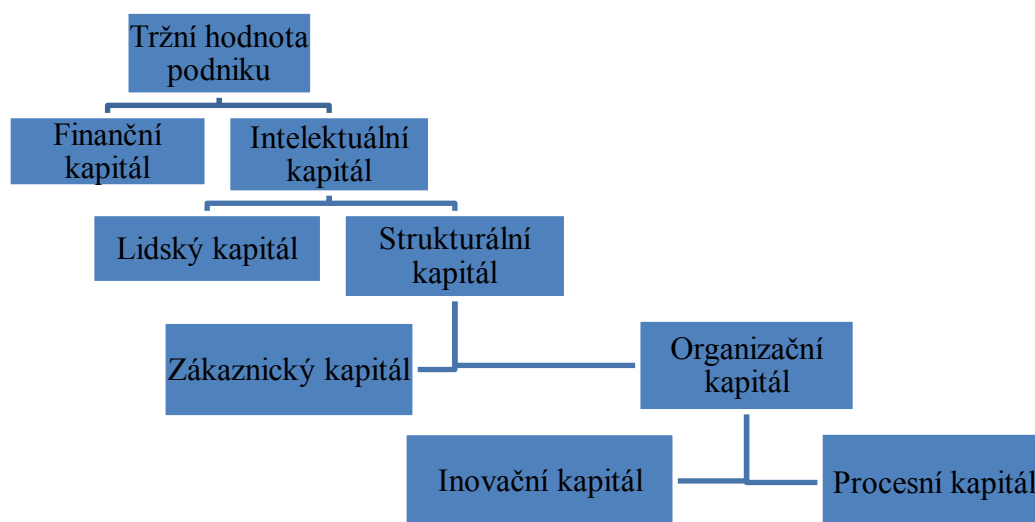


## 2. Přijímání a vyhledávání zaměstnanců

### 2.1 Lidský kapitál

V tržní ekonomice je kladen důraz na vyjádření přímých finančních výnosů, ale postupně začala růst i potřeba na vyjádření nehmotných forem kapitálu. Vodák a Kucharčíková (2011) hovoří o propojení tvorby tržní hodnoty podniku ve vztahu k jednotlivým druhům kapitálu (obr. 1).

Obr. 1 *Proces vytváření tržní hodnoty podniku*



**Zdroj:** upraveno dle Josef VODÁK a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Lidský kapitál podniku je tvořen jeho zaměstnanci, jejich vrozenými i získanými znalostmi, schopnostmi, postoji a kompetencemi. Právě lidé tvoří ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet. Toto vše je zároveň nutným předpokladem dlouhodobého a úspěšného fungování podniku na trhu.

Intelektuální kapitál je rozvíjen výběrem a rozvojem správných zaměstnanců, tedy zvyšováním hodnoty lidského kapitálu formou vzdělávání.

Podstatou tvorby a zejména zvyšování lidského kapitálu je vynakládání peněžních i nepeněžních prostředků v současnosti s cílem dosažení výnosů v budoucnosti. Jde o investice, které se projeví až v delším časovém období.

Významný představitel teorie lidského kapitálu, Armstrong (2007) říká, že obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace mohla prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Lidský kapitál můžeme rozdělit na:

- a) specifický – tedy využitelný jen v daném podniku
- b) všeobecný – ten je možné využít ve více typech zaměstnání

Toto rozdělení je pak důležité při úvahách o motivaci a potřebě podnikových investic formou podnikového vzdělávání a je rovněž velmi užitečné při analýze fluktuace pracovníků mezi různými zaměstnáními.

Grant (1991) uvádí přehled hlavních charakteristik lidských zdrojů ve své obecné klasifikaci zdrojů firemního potenciálu takto:

- vzdělávání a zkušenosti pracovníků determinují dovednosti, které má firma k dispozici
- adaptabilita pracovníků determinuje strategickou flexibilitu firmy
- oddanost a loajalita pracovníků determinuje schopnost firmy uchovat si konkurenční výhodu

Teorii lidského kapitálu lze dát do souvislosti s pohledem na firmu založeným na zdrojích, který vytvořil Barney (1991). Tento pohled naznačuje, že trvalých konkurenčních výhod se dosáhne, jestliže firma má takový soubor lidských zdrojů, jaký její soupeři nedokážou napodobit ani nahradit.

## **2.2 Personalistika**

Personalistika je obor, který se zaměřuje na získávání kvalitních lidí pro podnik a práci s nimi. Personální práce je chápána jako služba, zajišťující veškeré procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace.

### **2.2.1 Personální řízení**

Personální řízení se začalo používat již před druhou světovou válkou. Již tehdy vedoucím pracovníkům bylo jasné, jak důležitou roli hraje v pracovním procesu pracovní kolektiv, který musí být kvalifikovaný a správně motivovaný.

V současné ekonomice je často využíván pojem „řízení lidských zdrojů“. Jde o nejnovější pojetí personální práce, jež se začalo vyvíjet ve vyspělých zemích během 50. a 60. let 20. století. Řízení lidských zdrojů je definováno jako promyšlený postup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Řízení lidských zdrojů vychází z myšlenky, že lidé nemají být viděni jako náklad, ale jako aktivum, do kterého je potřeba investovat.

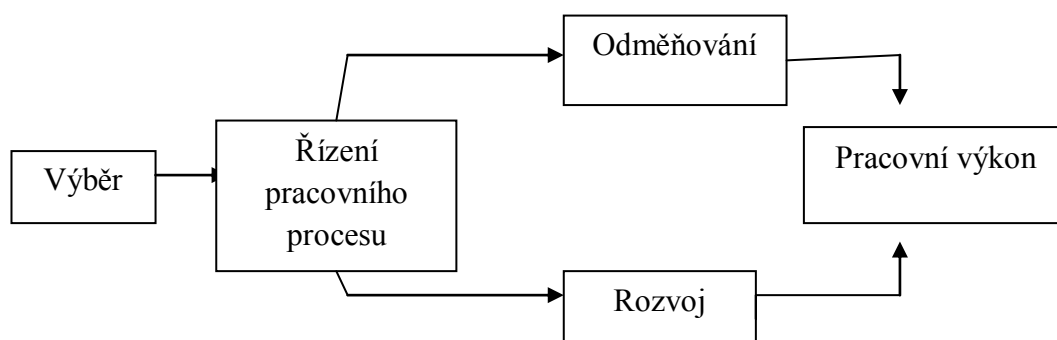
O pojmání a významu lidských zdrojů říká Koubek (1997, s. 11) toto:

*„ Podnik či jakákoli jiná organizace mohou existovat pouze tehdy, když se podaří nashromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat“*

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie)
- b) finanční zdroje
- c) informační zdroje
- d) lidské zdroje.

Propojování a využívání těchto zdrojů je úkolem podnikového řízení. Řízení lidských zdrojů je tedy část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy na jeho získávání, formování, fungování, využití a propojení jeho činností, pracovních schopností a pracovního chování. Lidský faktor patří k nejdůležitějším faktorům ovlivňujícím chod každé firmy, a proto personalistika patří mezi nejdůležitější manažerské činnosti (obr. 2).

Obr. 2 *Cyklus lidských zdrojů*



**Zdroj:** ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

## **2.2.2 Cíle personálního managementu**

Cílem personální činnosti je nalézt, pro danou práci člověka s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, ale rovněž nalézt pro konkrétního pracovníka takovou pozici ve firmě, kde by svoje schopnosti dokázal nejlépe uplatnit. Úlohou personální strategie je stanovit dlouhodobé cíle v oblasti řízení práce s lidskými zdroji a určit přístupy k jejich dosažení. Vždy je nutné zajistit soulad kvantitativní a kvalitativní potřeby zaměstnanců. V praxi jde např. o počet, profesní a věkovou skladbu, získaný kvalifikační stupeň a charakteristiky lidí (kvantitativní stránka) či o motivaci, tvořivost a uspokojení z práce (kvalitativní stránka). Strategii můžeme chápat jako plán akce do budoucna. Stanoví co dělat a jak to dělat. Firma potřebuje zaměstnance s určitými znalostmi, schopnostmi a motivací. Tady je nutné úzké propojení personálního řízení a dalšího managementu, s minimálními náklady a v odpovídajícím časovém rozmezí. Tyto požadavky by však neměly mít prioritu nad kvalitou nových zaměstnanců.

Pro efektivní rozhodování potřebuje management určité množství informací. Jedná se zejména o informace z těchto oblastí

- vstupní informace o počtu pracovních míst v dané organizační struktuře - popisy těchto pracovních míst, pracovní režimy těchto pracovních míst a výkonové normy,
- informace pro vnitřní plánování - strategie firmy, směry vývoje, zavádění nové technologie, nové techniky, růst či stagnace, mobilita pracovníků,
- informace pro vnější plánování - úroveň zaměstnanosti v regionu, kvalifikační složení volné pracovní síly, legislativa v oblasti zaměstnanosti, minimální mzda, mzdová legislativa, činnost regionálních úřadů práce, směry vývoje techniky a technologie,
- informace pro zabezpečení potřebného stavu zaměstnanců,
- informace pro posuzování a hodnocení pracovních míst,
- informace pro potřeby rozvoje a výchovy - typy doškolovacích a rekvalifikačních kursů, výběr pracovníků na semináře, osobní záznamy o vzdělávání, plány osobního rozvoje, náklady na výchovné a vzdělávací programy,
- informace o mzdovém a motivačním systému a jeho účinnosti,
- informace pro bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci,
- informace o nákladech v personální oblasti.

Vždy je nutné provést analýzu vnitřního prostředí podniku - vlastní práce, stanovení jasných cílů a charakteristiku zaměstnanců. Následně se provede analýza vnějšího prostředí -

tedy vývoj na trhu, změny v hodnotové orientaci a mobilitě lidí, legislativy, změn v konkurenčním prostředí atd.

Za důležité úkoly personálního řízení se považují:

a) Stanovení principů personálního řízení. Tady jde zejména o rozhodnutí v oblastech:

- tvorby filosofie a přístupů k řízení a vedení lidí,
- výběru zaměstnanců,
- motivace a mzdového systému,
- výchovy a rozvoje,
- sociálních výhod.

b) Stanovení moderních předpisů a respektování zákonů v personálním řízení:

- jde o nutný dozor nad uplatňováním zákonů, smluvních ustanovení a tvorbu vlastních interních předpisů.

c) Zajištění operativního řízení

- způsoby vyplácení mzdy, příprava pracovních smluv, vedení osobní agendy, odvody daní, pojištění.

## **2.3 Vyhledávání a výběr pracovníků**

Správný výběr zaměstnanců byl, je a bude vždycky obtížný úkol (viz. Příloha č. 1). V praxi existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:

- 1) definování požadavků – popis a specifikace pracovního místa
- 2) přilákání uchazečů – vyhodnocení různých zdrojů uchazečů
- 3) vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení

Podle Martina, Whitinga a Jacsona (2010) je přijímání a výběr zaměstnanců velice důležitý a důkladný systematický proces. Vždy musíme při rozhodování brát v úvahu právní předpisy, osvědčené postupy, metody výběru apod.

Mezi příklady špatného rozhodování ohledně výběru zaměstnanců v praxi podle nich patří:

- uspěchaný pokus o splnění reklamní lhůty v místních novinách, což může odradit žadatele o pracovní místo,
- neschopnost účinně provádět výzkum v oblasti reklamních médií, příspěvek může vyústit v nižší úroveň žadatelů, než se předpokládalo,
- přijímaný zaměstnanec nesplňuje požadavky, které jsou definovány jako nezbytné pro uspokojivé plnění dané práce apod.

## 2.4 Profil pracovního místa

Jedním ze základních předpokladů úspěšného získávání pracovníků je podrobná a objektivní analýza pracovního místa, na jejímž základě se formuluje profil pracovního místa a profil zaměstnance. Je potřeba:

- organizačně začlenit dané pracovní místo,
- upřesnit, co vlastně daná práce vyžaduje.

Vždy potřebujeme určité předem dané předpoklady:

- fyzické předpoklady (např. manuální zručnost, sílu, vzhled apod.) předpoklady duševní (např. odborné a jazykové znalosti, organizační schopnosti, řešení stresových situací apod.),
- pracovní zkušenosti získané v předešlých pracovních úkolech,
- potřebné dovednosti,
- požadovaná úroveň vzdělání a kvalifikace spolu s charakterovými znalostmi a postoji (např. výbušnost, přímost, flexibilita, schopnost vést kolektiv, apod.).

Další přehled osobních předpokladů představuje vlastnosti, které jsou u většiny pracovních pozic nejdůležitější:

- schopnost a ochota pracovního nasazení,
- pracovní stabilita – nikdo nehledá kandidáta, který se krátce po svém nástupu začíná poohlížet po novém pracovním místě, v tomto ohledu může pomoci informace o průměrné době, kterou strávil na svých předchozích místech a důvody proč tato místa opustil,
- pozitivní pracovní postoje - pozitivní, přátelský a vstřícný přístup zaměstnance činí práci všech podstatně příjemnější a jednodušší,
- odpovědnost a loajalita – hledáme člověka, který má nejen schopnosti danou pozici vykonávat, ale je rovněž ochoten převzít odpovědnost dané pozice a zachovávat loajalitu vůči zaměstnavateli,
- odpovídající motivace – hlavně u významnějších pracovních pozic by se pracovní motivace kandidátů neměla omezovat jen na motivaci finanční, určitě je nutná také určitá vnitřní motivace zaměstnance, související s tím, nakolik se povaha jeho práce shoduje s jeho zájmy.

Nejčastějším zdrojem informací pro shora uvedené účely jsou v praxi (a to především v malých firmách) ti, kteří uvedené pracovní místo přímo vykonávají. Zde se však setkáváme

s problémem objektivnosti získaných informací. Dalším, neméně důležitým zdrojem informací, může být bezprostředně nadřízený toho, kdo pracovní místo zastává. I zde se však může, a to vědomě i nevědomě, objevit nepřesnost v uváděných informacích.

Spíše doplňkovým zdrojem informací se mohou stát i stávající písemné materiály (jako např. informace o technologických postupech i kvalitě výroby, pracovní deníky, bývalé profily pracovních míst a personální kvalifikační katalogy, informace o plnění výkonových norem či různé organizační a racionalizační studie).

V této fázi bychom se měli vyhnout nadhodnocení kvalifikace a schopností. Je zcela přirozené žádat to nejlepší, ale stanovení nerealisticky vysokých požadavků zvyšuje problémy při přilákání uchazečů. Podhodnocení požadavků bývá méně časté, ale pokud se vyskytne, je samozřejmě taky nežádoucí.

## **2.5 Zdroje získávání pracovníků**

Důležitým momentem při získávání pracovníků je identifikace zdrojů a metod samotného procesu jejich získávání.

Máme dva základní zdroje:

### **a) vnitřní zdroje**

- vlastní pracovní síly, které mají z různých důvodů zájem o uvolnění či nově se tvořící pracovní místo,
- zaměstnanci, jejichž pracovní místa se z nějakého důvodu ruší,
- pracovníci, kteří získáváním dalších znalostí a dovedností mají předpoklady zastávat náročnější pracovní místo,
- pracovníci, kteří mají uzavřen pracovní poměr na dobu určitou
- pracovníci vracející se z mateřské dovolené ....

Mezi výhody těchto zdrojů patří skutečnost, že pracovník zná svou organizaci a organizace zná naopak jeho silné i slabé stránky a taky to, že využití vlastního zaměstnance zvyšuje jeho motivaci a také motivaci ostatních.

### **b) vnější zdroje**

- uchazeči o zaměstnání na trhu práce,
- absolventi škol,

- zaměstnanci cizích firem a to buď již rozhodnutí ke změně zaměstnavatele nebo ti, které naše nabídka bude k tomuto rozhodnutí inspirovat,
- uchazeči vracející se ze zaměstnání v zahraničí.

Tzv. doplňkovými vnějšími zdroji jsou také ženy v domácnosti, důchodci, zahraniční pracovníci a studenti.

Výhodou tohoto zdroje je širší možnost výběru, možnost získat nové zkušenosti, poznatky či pohledy. Nevýhodou je, že jde většinou o časově náročnější proces, nákladnější a rovněž adaptace nového pracovníka je delší.

## **2.6 Prostředky k získávání pracovníků**

V praxi existuje celá řada prostředků, které lze využít při získávání nových zaměstnanců. Ne všechny z nich však mají stejný efekt a nejsou vhodné univerzálně. K těm nejčastěji používaným patří:

### **Inzeráty**

Kvalitní pracovní inzerát by měl popisovat nabízenou pracovní pozici i její výhody, poskytovat informace o zaměstnavateli a poradit potencionálním zájemcům, jakou formou se o ni zajímat a ucházet. Je žádoucí, aby inzerát obsahoval takový popis pracovního místa a požadované kvalifikace, který co nejvíce povzbudí vhodné a co nejvíce odradí nevhodné uchazeče.

K inzerování volných míst je využíváno všech druhů sdělovacích prostředků a to od novin a časopisů, přes rozhlas, televizi a dnes zcela masově i internet. Výběr vhodného média je věcí marketingového citu a dovednosti. Např. jsou pro umístění inzerátu na manažerské pozice vhodnější odborná periodika. Naopak pro získávání dělnických profesí a běžných administrativních zaměstnanců jsou vhodné lokální sdělovací prostředky, včetně regionálních vysílání rozhlasu a televize.

### **Využití zaslaných žádostí**

Jedná se o zájemce, kteří se přímo ve firmě snaží získat informace o volných pracovních místech a naopak nabídnout své znalosti a dovednosti a to buď formou osobních návštěv, telefonu či písemného styku.



### **Doporučení zaměstnanců**

Tato metoda získávání je někdy zužována jen na vlastní doporučení od stávajících zaměstnanců. Obdobné a někdy i kvalitnější informace v této oblasti však mohou poskytnout bývalí dlouholetí zaměstnanci. Důležité je, aby zaměstnanci měli včas dostatek informací o uvolňovaných nebo již volných pracovních místech.

### **Spolupráce s úřady práce**

Jedná se o metodu, která je pro firmu levná, ale její úspěšnost je odvislá od situace na trhu práce v příslušném regionu. Je potřeba podrobně formulovat požadavky ze strany firmy. Úřady práce mohou zajistit první kolo výběru uchazečů a v určitých, předem definovaných případech mají možnost firmám poskytnout též finanční příspěvek na zaměstnávání příslušné kategorie zaměstnanců.

### **Spolupráce s agenturami práce (*outsourcing*)**

Jde o komerční instituce zabývající se zajištěním poptávky společností po pracovní síle a výběrem uchazečů o zaměstnání dle kritérií zadaných klienty. Spolupráce firem s agenturami a zprostředkovatelnami práce se stále rozšiřuje. Agentury si již získaly své místo na trhu práce především proto, že úřady práce nejsou v plném rozsahu schopny plnit úkoly, které od nich trh zaměstnanosti vyžaduje. Podle Dale (2007) se při využití personální agentury vyhneme nutnosti inzerovat, protože agentura má k dispozici seznamy lidí hledajících práci a také využívá předplacené inzertní služby. Agentura se může specializovat na určitá zaměstnání nebo na určité místo, mnoho z nich působí celostátně nebo dokonce mezinárodně.

### **Spolupráce s ostatními organizacemi**

Mezi nejvýznamnější náleží školy prakticky všech typů. V současné době se stále častěji uplatňují přímé kontakty a spolupráce firem nejen s institucemi připravujícími mládež na dělnická povolání, ale i se středními a vysokými školami. Firmy se na podkladě určitého výběru, a to i za pomoci pedagogů snaží vytipovat vhodné studenty pro doplnění svých pracovních kolektivů.

### **„On-line“ získávání pracovníků**

Pod termínem *Online Recruitment* (někdy *e-recruitment*) je v současnosti chápán způsob interaktivní komunikace mezi podniky hledajícími zaměstnance a uchazeči o práci. Z pohledu firmy existují různé možnosti. Nejjednodušší formou je inzerce volných pracovních míst na webových stránkách firmy, která zaměstnance hledá, spojená s komunikací pomocí elektronické pošty. Jako složitější je možné chápat inzerci na specializovaných serverech. Ty

nabízejí minimálně jednoduché vyhledávání, inzeráty jsou řazeny do kategorií, většina serverů nabízí databáze životopisů uchazečů o práci.

## **2.7 Výběr pracovníků**

### **2.7.1 Metody výběru**

Jak už bylo řečeno výše, máme vypracovaný profil daného pracovního místa i profil zaměstnance vhodného na tuto pozici. Z vybraných zdrojů použitím vhodných prostředků jsme získali seznam vhodných kandidátů a je potřeba zjistit, který je pro danou pozici nejvhodnější. K tomu slouží řada metod a technik, které lze využít. Vše vychází z konkrétní situace a možností. Jiná personální práce bude probíhat ve velké společnosti, která zaměstnává tisíce zaměstnanců a zcela odlišná bude tato práce v menších firmách. V malých firmách zodpovídá za rozvoj lidských zdrojů manažer, který řídí své lidi a nepotřebuje k tomu personalistu. Ve středních firmách je vytvořeno již minimální personální oddělení, které není příliš členěno. Ve velkých firmách jsou častější členitější modely řízení rozvoje lidských zdrojů. Vždy jsou vlastně prováděny všechny personální činnosti, ovšem rozdíl bude v rozsahu a periodicitě jejich provádění.

Technikami, které se nejčastěji ve fázi výběru používají, jsou:

- předvýběr, provedený na základě zájemcem zaslaného životopisu a dalších informací,
- pohovor,
- testy,
- reference (doporučení zaměstnance z jiných zdrojů).

Jako podpůrné lze využít také jiné techniky:

- psychologické testy,
- grafologický rozbor písma a další.

#### **Pohovor**

Jde o základní metodu výběru. Cílem pohovoru je doplnit si informace získané např. dotazníkem či zaslaným životopisem. Právě tady by měly být dodržovány některé základní etické ohledy:

- s životopisnými údaji kandidáta je třeba se seznámit před vlastním pohovorem,

- je třeba dobře znát povahu a náplň dané pracovní pozice, tak aby uchazeč mohl být dostatečně informován,
- nezvyšujeme úmyslně psychickou zátěž kandidáta,
- kandidát musí mít možnost položit také nějaké otázky,
- zajistit odpovídající diskrétnost personálních rozhovorů,
- na závěr kandidátovi poděkovat za jeho zájem.

V praxi je časté, že manažeři, kteří vedou přijímací pohovory, jsou výbornými odborníky ve své profesi, ale nedokážou vést efektivní pohovor, klást vhodné otázky a následně vyhodnotit odpovědi. Správně vedený pohovor by měl obsahovat tyto fáze:

#### Zahřívací fáze:

- účastník by měl mít možnost se uvolnit natolik, aby mohl mít na vzájemném dialogu co největší podíl,
- většina žadatelů je zpočátku napjatá a nervózní, čímž se jejich typické chování mění,
- pozdravení, otázka ohledně cestování, příjezdu, poděkování za zájem účastnit se výběrového řízení, případné nabídnutí nápoje – toto vše může pomoci k uvolnění žadatele.

#### Hlavní fáze:

- délka pohovoru by měla být jednoznačně ve prospěch žadatele,
- většinou vede nejlépe k cíli polostrukturovaný rozhovor (část otázek je připravených, část volných podle situace),
- když jsme více či méně „vyzpovídali“ žadatele, měli bychom také my uspokojit jeho zvědavost a dát mu možnost klást otázky.

#### Shrnutí, předběžný závěr:

- dát žadateli možnost, aby na konci rozhovoru posoudil svoje možnosti a naděje,
- oznámit (v případě, že je to namístě) druhý termín rozhovoru (jeho „pokračovací kolo“),
- přívětivě a odůvodněně odřící v případě, když již nyní je naprosto jasné, že se neshodnete.

Efektivní metodou a současným trendem při pohovoru jsou tzv. **Behaviorální (BEI) pohovory**. BEI se zaměřuje na skutečné chování uchazeče v daných situacích, na osobnostní

rysy, sociální schopnosti i další požadované kompetence. Ptáme se tak nejen na to, co přímo uchazeč dělal, ale také, jak se při tom choval, zda by se choval příště jinak apod. Sama koncepce behaviorálního pohovoru je postavena na myšlence, jež říká, že pokud se zaměstnanec choval určitým způsobem v minulosti, je pravděpodobné, že se tak bude chovat i v budoucnosti.

**Kompetenční pohovor – CBI** (*Competency based interview*) – metoda posuzuje úrovně kompetencí, analyzuje a identifikuje minulé pracovní události: Co člověk konkrétně dělal, co ho vedlo k potřebnému výsledku, jaký to mělo účinek? Tak zjistíme například schopnost člověka stanovit si priority, rozdělit úkol na menší celky nebo delegovat.

**Výkonový rozhovor** – tato metoda se orientuje na předchozí výsledky práce a sleduje měřitelné výkony (čeho dosáhl, v čem uspěl). Manažer by pak měl znát cíle, jichž bude budoucí zaměstnanec schopen dosahovat.

**Power hiring** – zaměřuje se na získání dovedností v úspěšných projektech. Co to uchazeči přineslo? V čem se poučil? Co o sobě při práci zjistil? Dobré výsledky přináší doplnění BEI pohovoru projektivními otázkami, jež umožňují zjistit názory na určité situace a současně upozornit na skrývané tendence v chování. Příklad projektivní otázky: „Jak si myslíte, že se cítí lidé na konci směny, když jim nadřízený sdělí, že budou muset dále ještě hodinu pracovat?“

Další možností je kladení **situačních otázek** pro zjištění volby strategie zvládnání situací. Manažer nastíní situaci, jež může nastat v procesu jeho práce, a uchazeč popisuje, jaké konkrétní kroky by dělal, jak by se choval, případně „jak už se choval“ dříve.

V praxi se jednotlivé typy často kombinují.

Výhody pohovoru:

- osoba vedoucí pohovor má možnost pokládat kontrolní otázky a jít více do hloubky,
- poskytuje rovněž možnost uchazečům zeptat se na oblasti, které je zajímají,
- umožňují setkat se s uchazečem „tváří v tvář“.

Nevýhody a rizika:

- tendence uchazečů chválit se a odpovídat to, co si myslí, že chce „dotyčný“ slyšet (nemusí vždy říkat pravdu),

- výběr pouze těch pozitivních případů,
- BEI pohovor je časově náročnější a vyžaduje nejen zkušenosti, ale také precizní přípravu,
- subjektivní posuzování - špatné úsudky, předsudky a hodnocení, nebezpečí špatně nastavených otázek, špatné analýzy a rozpačitého hodnocení,
- je nutné se tady spoléhat na dovednosti osoby vedoucí pohovor.

### **Výběrové testy**

Výběrové testy se používají za účelem zabezpečení spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristik osobnosti, dovednostech, schopnostech. Testy jsou často využity při výběru, kdy máme větší množství uchazečů a pouhé pohovory by nebyly dostačující pro ověření určitých dovedností.

Využívají se různé typy testů a to ve vazbě na nároky v dané pracovní pozici:

- odborné testy,
- psychické testy,
- speciální testy.

Odborné testy jsou vhodné pro posuzování odborných předpokladů pro výkon práce, např. testování znalostí při obsluze určitých technologií.

Posuzování psychické způsobilosti se týká prakticky všech kategorií zaměstnanců pracovních míst, kde jsou psychické předpoklady považovány za nezbytné.

Testy speciální způsobilosti jsou např. určeny k posouzení vhodnosti ke skupinové práci.

### **Reference**

Tuto metodu výběru lze doplnkově využít vždy. Podle zkušeností lze doporučit pro většinu z vybíraných pracovních profesí v malých a středních podnicích reference z předchozího zaměstnání a zdravotní posouzení uchazeče. Reference jsou důležité, ale mohou také zavádět. Vyžádání referencí na jednotlivé uchazeče, a to nejčastěji od bývalých zaměstnavatelů se děje jak písemně (posudek od bývalého zaměstnavatele), tak ústně (nejčastěji telefonicky).

Jedním z hlavních důvodů, proč zaměstnavatelé požadují pracovní posudky na uchazeče o zaměstnání, bývá obava, že uchazeč nemusí při pohovoru říct vše. Získávání referencí je

citlivá záležitost a je třeba postupovat uvážene. Pokud uchazeč neuvede konkrétní referenční osoby ve svém životopise, je třeba ho o tyto údaje požádat.

Je třeba počítat i s tím, že někdo nebude chtít doporučení poskytnout, že odpovědi budou vyhýbavé. Proto by získané informace neměly mít největší vliv na naše rozhodnutí. Vždy je dobré získat alespoň dvě nezávislé reference. Je vhodné porovnat je s údaji, které o sobě poskytl sám kandidát. I reference jsou jen subjektivní názor.

### **2.7.2 Chyby ve výběru**

Chyby spojené s nevhodným výběrem pracovníků jsou pro jakoukoli firmu drahé. Nejen proto, že vedou k přijetí osoby, u které budou požadované úkoly nad její schopnosti, ale i z toho důvodu, že špatný výběr se promítne i ve výkonnosti či motivaci ostatních zaměstnanců.

### **Diskriminace**

Při výběru vhodného zaměstnance je nutné mít na paměti vždy rovné a etické zacházení s účastníky přijímacího řízení. Je potřeba tato řízení vést v souladu s ustanovením § 4 zákona č.435/2004 Sb. O zaměstnanosti, v platném znění, kde je řečeno, že zaměstnavatel nesmí uchazeče rozlišovat na základě pohlaví, sexuální orientace, rasového či etnického původu, národnosti, občanství, sociálního původu, rodného jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, rodinného stavu atd.

Zákon o zaměstnanosti přímou diskriminací rozumí „jednání, kdy je, bylo nebo by bylo na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů s fyzickou osobou zacházeno méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci“.

Důvodem přímé diskriminace jsou nejčastěji předsudky nebo sociální stereotypy vztahující se k určité skupině osob či pracovníků.

Toto byly zákonné požadavky, které je nutné respektovat při výběru zaměstnanců, ale je vhodné dodržovat i základní etická pravidla. Jejich opomíjení poškozuje pověst firmy, ale i motivaci a loajalitu zaměstnanců.

### **Nerealistické určení pracovního místa**

Často se stane, že specialisté vypracují tak detailní pracovní náplň a popis práce, že pak nelze nalézt kandidáta, který by požadavkům vyhovoval. Druhou stranou tohoto problému je

taky situace, kdy je přijat člověk s tak vysokými kvalitami a ten (zvláště na manažerské pozici) je pak nespokojen, protože ve skutečnosti jeho potenciál není dostatečně využit.

### **Akceptování lidí podle stylizace**

Charakter člověka se těžko přesně odhalí při sebelepší kvalitě výběrového řízení. Mnozí kandidáti často neříkají úplnou pravdu. Nelze ani absolutizovat závěry testováním psychických rysů a vlastností osobnosti uchazečů. Zvláště zkušení kandidáti dovedou upravovat svoje odpovědi podle očekávání.

### **Důvěra v reference**

Reference jsou možností ověřit si pravdivost údajů a informací z výběrového řízení. Avšak musíme si být vědomi jejich omezené věrohodnosti. Zvláště v případech, kdy referenční kontakty uvádí sám uchazeč.

### **Delegování – rozhodnutí jiným**

Řada manažerů deleguje rozhodnutí na personalisty nebo si od nich nechá předložit podklady. Jedná se většinou o profil pracovního místa a popis práce. Taková delegace nemusí být špatná, pokud autoři takových podkladů dobře znají pracovní prostředí a podmínky přijímaného a také pokud spolupracovali při analýze s příslušným výkonným manažerem.

### **Ignorování emoční inteligence**

Firmy preferují při výběru zejména - dosažené vzdělání, úroveň IQ, pracovní předchozí zkušenosti apod. Ale často právě emoční inteligence, která je při výběru opomíjená, je pak faktorem, který ovlivní profesionální úspěch. Šetření Golemana (1998), ukázala, že u vyššího managementu je úspěch v řízení podmíněn až z 90 % úrovní emoční inteligence. Rozhodujícími znaky emoční inteligence je pět komponent - uvědomění si sebe sama (*selfawareness*), seberegulace, motivace, empatie a sociální dovednosti. Každá profese či pozice vyžaduje jiné emocionální způsobilosti. Např. vrcholový manažer strategických aliancí musí umět zvládat konflikty a potřebuje téměř nadbytek sociálních dovedností. Jiný – střední manažer nedávno zprivatizované společnosti potřebuje značnou sociální empatii (schopnost vcítit se) a specifické sociální předpoklady pro zvládání změn (schopnost stát se katalyzátorem firemních změn). Avšak mnoho společností tyto faktické difference ignoruje a vyžaduje stále jakési „modelové lidi“ s pomyslným optimem všeobecné emoční inteligence.

## **Působení nátlakových sil**

V řadě případů vlivný manažer nebo vlastník prosazuje jemu důvěrně oddané lidi a mnoho se nezajímá o přezkoumání jejich skutečných schopností. Důsledky mívají špatný vliv nejen na pracovní výkonnost, ale také na morálku stávajících zaměstnanců.

## **3. Vzdělávání a rekvalifikace**

Stále roste technická náročnost výroby a rostoucí konkurence vyžaduje, aby se podniky zajímaly o technické zdokonalování všech svých zdrojů, tedy i lidských zdrojů. Je třeba, aby s vyspělými technologiemi pracovali lidé technicky i vědomostně zdatní, schopni pružně reagovat na změny. Nezbytnost vzdělávání je dána rychlými změnami na trzích a s tím souvisejícím vznikem nových oblastí podnikání, nových technologií a nových pracovních činností, což vyžaduje nové vědomosti a dovednosti personálu.

Personální manažeři se dnes již snaží získat dostatečně vysoký rozpočet pro rozvoj zaměstnanců, s odůvodněním, že tyto prostředky jsou tou nejlepší investicí. Realizace vzdělávacích programů a návratnost takto vložených prostředků ovšem vyžaduje úzké propojení s ostatními činnostmi managementu, a to zejména s ohledem na:

- cíle podnikové strategie,
- organizační změny, které by v podniku měly proběhnout,
- sociální prostředí,
- potřeby osobnostního rozvoje zaměstnanců (vědomosti, dovednosti...).

Podnikové vzdělávání je součástí personální činnosti, protože podnik tím dává najevo, že podporuje vzdělávání svých zaměstnanců, že si jich váží a že s nimi do budoucna počítá. Tato sociální jistota je, dle mého názoru, velmi důležitá při kvalitě práce těchto lidí a jejich snaze pro podnik udělat maximum, a to zejména v dnešní době, kdy stále narůstá nezaměstnanost a nejistota na pracovním trhu. Formy a možnosti podnikového vzdělávání jsou závislé samozřejmě také na velikosti podniku a jeho finančních možnostech. Zaměstnance je potřeba vzdělávat systematicky, vždy se jedná o opakující se cyklus (Obr.3) .



Obr. 3 *Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců*



**Zdroj:** upraveno podle František HRONÍK. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

Dnešní podniková politika již ve značné míře vychází z myšlenky, že spokojení zaměstnanci jsou zároveň jednou ze základních podmínek pro zvyšování produktivity a zodpovědnosti. Cílem je vždy udržení si těch zaměstnanců, o které má podnik dlouhodobý zájem. Stálí a loajální zaměstnanci jsou pro podnik přínosem.

Vzdělávání pomáhá k získávání, zvyšování a udržování kvalifikace zaměstnance. Podle definice Bartoňkové (2010, s. 11) „*Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí.* „

Existují čtyři typy vzdělávání:

- instrumentální vzdělávání, které po dosažení určité úrovně výkonu, umožňuje vykonávat danou práci lépe,

- poznávací vzdělávání (kognitivní), u kterého dochází k pochopení věcí a zlepšení znalostí,
- sebereflektující vzdělávání, což je formování nového chování a myšlení, které přispívá k vytváření nových znalostí,
- citové vzdělávání, při tomto vzdělávání nedochází ani tak k formování nových znalostí, ale spíše k vytváření nových pocitů a postojů.

Podle Dvořákové at al. (2007, s. 290): „ *K identifikaci potřeby vzdělávání vycházejí určení zaměstnanci ze čtyř základních skupin údajů:*

- *údaje, které se týkají celé organizace (počet a struktura zaměstnanců, podnikatelský program, údaje o pracovní neschopnosti, neomluvené nepřítomnosti v zaměstnání apod.),*
- *údaje, které se týkají pracovních míst (např. popis pracovních míst a jejich specifikace),*
- *údaje o zaměstnancích (vzdělání, kvalifikace, výsledky hodnocení pracovního výkonu, postoje a názory apod.),*
- *údaje o okolí organizace (profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů, dosavadní zkušenosti se získáváním zaměstnanců, aktivit jiných organizací působících na tomtéž trhu)“.*

Mezi dva základní cíle vzdělávání patří rozvoj způsobilosti a to ať se jedná o způsobilost orientační, kvalifikační, specializační, inovační nebo motivační a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti.

Obecně je zřejmé, že v rozvoji a vzdělávání věnujeme větší pozornost lidem, kteří jsou v pozicích, kde mohou firmě přinášet velkou přidanou hodnotu a přitom jsou těžce nahraditelní. U lidí, kteří jsou na trhu práce běžně dostupní, budeme volit jinou strategii. V takových případech budou mít vzdělávací aktivity udržovací charakter.

### **3.1 Cíle firemního vzdělávání**

Dle Hroníka (2007, s. 127): „*Vzdělávání v organizaci má dva cíle, respektive základní funkce:*

- *rozvoj způsobilostí všeho druhu,*
- *zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti“.*

V první fázi se stanoví potřeby organizace a z nich vyplynou cíle vzdělávání, které nám říkají, co budou daní pracovníci po absolvování vzdělávacího procesu schopni dělat. Musíme si prioritně určit na kolik je řešení naléhavé, zda bude možné postupovat koncepčněji a zda máme k dispozici standardní nástroje vnitřní nebo musíme sáhnout do zakázkového řešení.

Stanovené cíle můžeme dělit např. takto (Pokorná, 2000) :

- výkonnostní cíl – váže se na hlavní úkol, vzdělávací potřeby musí být v souladu s dalšími personálními činnostmi, účastníci vzdělávací akce budou následně schopni vykonávat určité činnosti na zamýšlené úrovni,
- učební cíl – váže se na konkrétní vzdělávací akci, je nutné mít vždy přesně formulovány záměry, kterých má být samotnou akcí dosaženo-jde už o konkrétní vědomosti, dovednosti či způsoby chování, tato úroveň má největší vypovídací schopnost pro účastníky akce,
- umožňující cíl (také dílčí cíl) - také se váže na konkrétní vzdělávací akci a určuje úroveň vědomostí a dovedností, kterou pracovník má dosáhnout po skončení každé dílčí etapy učebního procesu, má vazbu na konečné chování účastníka.

Správné stanovení cíle vzdělávání je důležité jak pro školitele, tak pro účastníka vzdělávacího kurzu. Školitel potřebuje vědět, na co by se měl zaměřit a čeho je potřeba na konci kurzu dosáhnout. Účastník kurzu by měl vědět, co ho čeká. Očekávání zajímavého tématu zároveň zvyšuje motivaci pracovníka. Správné stanovení cíle má samozřejmě vliv také na efektivitu vynaložených firemních prostředků.

### **3.2 Vzdělávání během adaptace**

Vzdělávání probíhá také během adaptace a i v tomto procesu je velmi důležité. Optimální délka adaptačního procesu je individuální podle zaměření daného podniku, obvykle trvá okolo 4 – 6 měsíců. Pro systematické vzdělávání během adaptačního procesu existuje mnoho důvodů, především se jedná o požadavek čím jak nejrychleji dosáhnout plné výkonnosti, dále se podnik snaží kvalitou výuky předejít fluktuaci, a také díky tomu, může poznat do jakého kolektivu, má být pracovník zařazen.

Adaptace slouží k seznámení pracovníka s firmou, se způsobem hodnocení a k zařazení do kolektivu.

Mezi časté úskalí adaptace patří přesycení informacemi, pověřování podřadnými úkoly nebo naopak předem nesplnitelnými úkoly.

### 3.3 Metody vzdělávání pracovníků

Existuje celá řada metod sloužících ke vzdělávání pracovníků, proto musíme vždy pečlivě zvážit, kterou z nich použijeme. Metody jsou určeny k duševnímu nebo manuálnímu vzdělávání. Podle Šikýře (2012) se používané metody rozdělují na metody mimo pracoviště a na pracovišti. Nyní bych se ráda zaměřila podrobněji na dané metody.

#### Mezi metody používané na pracovišti (*on the job*) patří:

- **instruktáž** - je to nejjednodušší způsob, jak se nový pracovník pomocí napodobování a pozorování nadřízeného může zacvičit, metoda je určena pro všechny začínající pracovníky, její výhodou je rychlý zácvik a zároveň vytváření vztahů mezi pracovníky,
- **couching**(koučing) – jde o dlouhodobější vysvětlování a kontrolu pracovníka nadřízeným, provádí se zde analýza současného zaměstnancova stavu a toho kde chce být v budoucnu. Sám pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce. Nevýhodou této metody je, že vše probíhá v rámci pracovního procesu, tedy pod tlakem.
- **asistování** - zkušenému pracovníkovi je přidělen pracovník vzdělávaný, který se od něj učí pracovním postupům a postupně se stále větší mírou podílí na dané práci, až se může úplně osamostatnit. Závěrečnou činností této metody je pověření úkolem, kdy školitel zadá pracovníkovi určitý úkol a po celou dobu je jeho práce sledována a následně hodnocena. V literatuře je tato metoda často hodnocena příznivěji než koučing.
- **counselling** – moderní metoda současné doby, kde se jedná o vzájemné konzultování a ovlivňování mezi školitelem a vzdělávaným pracovníkem. Při této metodě i pracovník vyvíjí iniciativu tím, že se vyjadřuje k daným problémům a vzniká zpětná vazba mezi ním a školitelem. Nevýhodou je časová náročnost.
- **rotace práce** - tato metoda je vhodná, pokud chceme dosáhnout zvýšení flexibility, vzdělávaný pracovník je pověřován úkoly na různých pracovištích a tím poznává daný podnik lépe a komplexněji.

- **pracovní porady** – během porady se pracovníci seznamují s problémy nejen na vlastním pracovišti, ale také s problémy týkajícími se organizace jako celku a získávají tím ucelenější náhled, zvyšuje se jejich informovanost a motivace.

Vzdělávání na pracovišti je levné a individuální, přináší pracovníkovi praktické znalosti a zkušenosti, avšak ne vždy má podnik k dispozici vhodného školitele a málo kdy může podnik zajistit takové podmínky, aby docházelo k nerušenému vzdělávání.

#### **Mezi metody používané mimo pracoviště (*off the job*) patří:**

- **přednášky** - zde účastníci přijímají nové informace a znalosti, ale jedná se pouze o jednostranný přísun informací,
- **semináře** – metoda velice podobná přednáškám, ovšem navíc jsou účastníci zapojováni do diskuze,
- **vzdělávání pomocí počítačů** – metoda v současné době velice rozšířená, je finančně nenáročná a umožňuje pracovníkům individuální tempo vzdělávání,
- **workshop** – praktické problémy se zde řeší týmově, metoda poskytuje možnost účastníkům podělit se o nápady a posoudit problematiku komplexně s více pohledů.

Vzdělávání mimo pracoviště bývá hodně drahé a zaměřené na teoretické poznatky, které ne vždy mohou pracovníci ve své firmě uplatnit, avšak je vedeno odborníky a účastníci mohou přinést do podniku nové myšlenky a přístupy.

#### **Distanční metoda vzdělávání**

V poslední době podniky často využívají tuto metodu vzdělávání, kdy účastník dostane potřebné učební materiály a poté je může telefonicky konzultovat s daným školitelem, zpravidla je tato forma vzdělávání hrazena podnikem. Distanční vzdělávání se stalo oblíbeným, jelikož poskytuje požadovanou odbornou úroveň a náklady bývají nižší než při vzdělávání mimo firmu. Bohužel je, ale při těchto kurzech pracovník ochuzen o přímý kontakt se školitelem tudíž nedochází k vzájemnému vyměňování zkušeností, a protože se jedná o typ vzdělávání, kdy se pracovník zdokonaluje ve svém volném čase, není tolik motivován.

### **3.4 Rekvalifikace**

Další z možností vzdělávání, které firmy využívají je rekvalifikace. Tou se rozumí obecně získání nové kvalifikace a zvýšení, rozšíření nebo prohloubení dosavadní kvalifikace, včetně jejího udržování nebo obnovování. Za rekvalifikaci se považuje i získání kvalifikace pro

pracovní uplatnění fyzické osoby, která dosud žádnou kvalifikaci nezískala. Při určování obsahu a rozsahu rekvalifikace se vychází z dosavadní kvalifikace, zdravotního stavu, schopností a zkušeností fyzické osoby, která má být rekvalifikována formou získání nových teoretických a praktických dovedností v rámci dalšího profesního vzdělávání.

Zaměstnavatelům, kteří provádějí rekvalifikaci v zájmu dalšího pracovního uplatnění svých zaměstnanců, mohou být na základě písemné dohody s příslušným úřadem práce plně nebo částečně hrazeny náklady spojené s touto činností (§ 110 odst. 1 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů). V tomto případě lze hradit pouze náklady na realizaci rekvalifikačního kurzu (kurzovné), nikoli náhradu mzdy, která přísluší rekvalifikovanému zaměstnanci po dobu rekvalifikace realizované v pracovní době, ani např. cestovné nebo náklady na ochranné pracovní prostředky.

Žádosti zaměstnavatelů o finanční příspěvek na rekvalifikaci zaměstnanců přijímá referát zprostředkování a poradenství úřadu práce, na kterém je možno obdržet formulář žádosti.

### **3.4.1 Formy rekvalifikace zaměstnanců**

Rekvalifikace zaměstnanců se uskutečňuje formou vzdělávání ve vzdělávacích programech dalšího profesního vzdělávání, ve speciálních programech k získání konkrétní pracovní dovednosti, ve vzdělávacích aktivitách v rámci mezinárodních programů, ve školních vzdělávacích programech pro střední vzdělávání v rámci soustavy oboru vzdělání a v jiných vzdělávacích aktivitách, které směřují k získání nové kvalifikace nebo rozšíření stávající kvalifikace. Tyto vzdělávací programy a aktivity lze vzájemně kombinovat. Zákon o zaměstnanosti přesně stanoví, kdo může rekvalifikaci provádět. Těmto zařízením Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy uděluje speciální akreditace. Vzdělávací program musí být v souladu s cíli a obsahem vzdělávání podle zvláštních právních předpisů, tj. školského zákona a zákona o uznávání výsledků dalšího vzdělávání a zákona o vysokých školách.

#### **Kdy o rekvalifikaci zaměstnanců nejde?**

Je to v případě účasti zaměstnance na teoretické nebo praktické přípravě, kterou:

- je zaměstnavatel povinen zabezpečovat pro zaměstnance podle příslušných právních předpisů a které je zaměstnanec povinen se zúčastnit v souvislosti s výkonem svého zaměstnání,
- zaměstnanec absolvuje z vlastního zájmu, aniž by z hlediska jím vykonávané práce u zaměstnavatele byla nezbytná potřeba změny jeho dosavadní kvalifikace. V tomto případě se postupuje podle příslušných ustanovení pracovněprávních předpisů upravujících účast zaměstnanců na školení a studiu při zaměstnání, tj. vyhlášky č.

140/1968 Sb., o pracovních úlevách a hospodářském zabezpečení studujících při zaměstnání, ve znění zákona č. 188/1988 Sb. a vyhlášky č. 197/1994 Sb.

Rekvalifikace zaměstnanců spočívající v získání, zvýšení nebo rozšíření kvalifikace se uskutečňuje v pracovní době a je překážkou v práci na straně zaměstnance a za tuto dobu mu přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Mimo pracovní dobu se rekvalifikace uskutečňuje, jen pokud je to nezbytné vzhledem ke způsobu jejího zabezpečení.

#### 4. Charakteristika

V roce 1951 byl založen projektový a inženýrský podnik, který byl transformován do současné podoby akciové společnosti v roce 1992. V roce 2002 došlo ke kapitálovému vstupu vlastníků a v roce 2007 byl ustanoven jediný akcionář. V této podobě existuje společnost dodnes.

Základní jmění společnosti se v současné době pohybuje okolo 11mil Kč a společnost zaměstnává průměrně 43 pracovníků.



## HUTNÍ PROJEKT OSTRAVA a. s.



Obchodní firma:

HUTNÍ PROJEKT OSTRAVA a.s.

Sídlo společnosti:

28.října 1142/168, 709 00 Ostrava

IČO:

451 93 622

Internetová stránka:

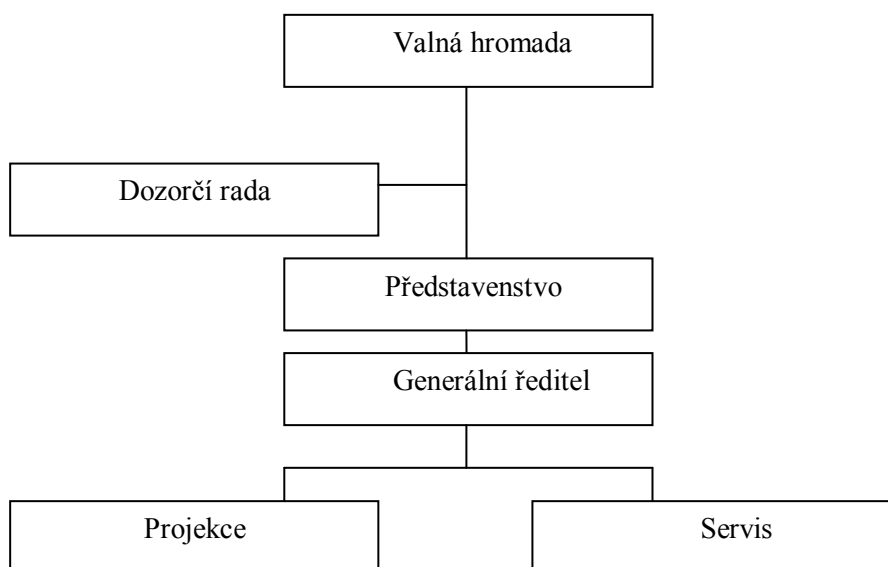
<http://www.hutniprojekt.cz>

e-mail:

[hpo@hutniprojekt.cz](mailto:hpo@hutniprojekt.cz)



## Organizační schéma společnosti



Hutní projekt Ostrava a.s. nabízí celou řadu služeb:

- zpracování kompletních tendrových dokumentací financovaných ze strukturálních fondů Evropské unie,
- poradenství v investiční výstavbě, studie proveditelnosti,
- spolupráce při přípravě dodavatelských smluv v technické i komerční části až do uzavření těchto smluv,
- práce na výběru staveniště, včetně spolupráce s katastrálními úřady při stanovení vlastnických poměrů a zpracování podkladové dokumentace pro začlenění objektů do katastrálních map,
- vypracování dokumentace pro územní řízení a spolupráce s investorem až do získání územního rozhodnutí,
- vypracování dokumentace pro stavební povolení,
- vypracování realizační dokumentace stavební, technologické a energetické části stavby,
- autorský dozor při zpracování výrobní dokumentace,
- autorský dozor ve fázi realizace až do garančních zkoušek, uvádění do provozu a předání díla,
- speciální služby se zaměřením na klíčové problémy stavby (statika, hluk, tepelné ztráty, atd.).

Zaměřují se zejména na tyto oblasti:

- pozemní a podzemní stavby,
- energetické stavby- výměňkové stanice, rozvody tepla,
- technologické celky – hutnictví, strojírenství a opravárenství, spotřební průmysl...
- vodohospodářské celky,
- silnoprůd a slaboprůd zařízení,
- autorizace v oborech,
- osvědčení v oborech.

Přetrvávající recese, která provází českou ekonomiku a nepříznivá vládní opatření s tím spojená, snižují v posledních letech domácí poptávku v podnikatelském sektoru, ve kterém společnost realizuje svou činnost. Značně došlo ke snížení investičních aktivit domácích i zahraničních firem v České republice, čímž se tržní příležitosti pro většinu firem, které působí ve stavebnictví nebo příbuzných oborech, zásadním způsobem omezily. Společnost Hutní Projekt Ostrava a.s. nabízí projekční řešení a doprovodnou inženýrskou činnost do vybraných průmyslových oborů a do oblasti terciární sféry (sektor služeb), a proto ji období recese nutně také poznamenalo. V současné době se snaží cíleně oslovovat tradičně významné firmy a instituce v regionu a současně s tím je nutné hledat a realizovat různá úsporná opatření v oblasti nákladů.

K nejdůležitějším zakázkám společnosti Hutní Projekt Ostrava a.s. roku 2012 patřily:

- investiční projekt „ Injektáž prachového uhlí“ TŘINECKÝCH ŽELEZÁREN a.s. – kde se Hutní Projekt Ostrava a.s. stal generálním dodavatelem projekčních činností,
- pro stejného odběratele společnost vyhotovila projekt pro provedení stavby „Čerpadla granulace a měničový regulátor“,
- dokumentace pro stavební řízení ke stavbám „Revitalizace prostranství centra“ a „Polyfunkční dům“ – pro město Orlová.

Dá se předpokládat, že ani v nadcházejícím období nedojde k radikální změně, která by nastartovala oživení české ekonomiky a změnu investičního chování. Cílem vedení

společnosti Hutní Projekt Ostrava a.s. je proto zajištění stability vývoje společnosti. Vedení firmy klade důraz zejména na kvalitu poskytovaných služeb, vychází z myšlenky:

**„Žádaný a kvalitní produkt - Spokojený zákazník – Úspěšná organizace“**

Mít spokojeného zákazníka pro ně znamená plnit požadavky a přání zákazníka v požadované kvalitě, odpovídající ceně a sjednaných termínech. Zákazníkem není pro ně pouze ten, kdo nakupuje jejich produkty, ale také ten, kdo se podílí na výsledcích jejich práce, tj. jejich spolupracovník. Každý pracovník si musí být vědom toho, že je na jedné straně dodavatelem a na straně druhé zákazníkem, to znamená povinnost požadovanou kvalitu nejen dodávat, ale rovněž ji od všech interních i externích dodavatelů vyžadovat.

Vedení společnosti říká: **„Při našem vztahu se zákazníkem nesmí nikdy a za žádných okolností nastat okamžik, kdy by zákazník zapochyboval o tom, že jsme tou nejlepší organizací, s jakou může spolupracovat“.**

Společnost vychází při veškeré své činnosti z hlavních cílů:

- 1) spokojenost pracovníků
- 2) spokojenost majitelů
- 3) ochrana životního prostředí

ad1) Všichni si jsou vědomi, že na úspěch má velký vliv osobní nasazení a připravenost každého pracovníka. Největší hodnotou organizace je profesně vzdělaný a ke svěřené práci odpovědný pracovník. Péče o spokojenost a rozvoj pracovníků je zabezpečena programem vzdělávání, motivačním programem a stálým procesem zlepšování pracovního prostředí.

ad2) Uspokojovat požadavky majitelů je jedním ze základních poslání organizace. Úkolem všech je usilovat o to, aby organizace byla pro vlastníky co nejatraktivnější, což znamená vytvářet co nejlepší hospodářský výsledek.

ad3) Při svých činnostech se zavazují dodržovat prevenci znečišťování, environmentální zásady a příslušné právní a jiné požadavky, chránit životní prostředí, identifikovat stávající i potenciální environmentální problémy a prioritně je řešit. Je pro ně důležité také poskytnout zákazníkovi projekty, které vycházejí z nejlepších dostupných technologií, tj. v maximální možné míře šetrných vůči životnímu prostředí.

## **5. Personální práce ve vybrané společnosti**

Aby mohly být realizovány podnikatelské záměry a naplňovány cíle organizace, je nutné zabezpečit, aby se na všech vykonávaných činnostech podíleli odborně způsobilí zaměstnanci, kteří jsou současně motivováni k tomu, aby podávali kvalitní výkon.

Kvalita odváděných výkonů se plně promítá do kvality výsledného produktu, proto je významným faktorem, který ovlivňuje naplňování cílů managementu ve společnosti.

### **5.1 Přijímání pracovníků**

Přijímání pracovníků se provádí na základě potřeb jednotlivých odborných útvarů. Důvody pro přijetí nového zaměstnance mohou být různé:

- odchod stávajícího zaměstnance do důchodu, na mateřskou dovolenou apod.,
- výpověď stávajícího zaměstnance,
- rozhodnutí vedení organizace o rozšíření profesní skladby zaměstnanců.

Posouzení návrhu o přijetí nového zaměstnance, které projedná představenstvo společnosti Hutní Projekt Ostrava a.s. (dále jen HPO), je plně v kompetenci předsedy představenstva a generálního ředitele. Na základě ústního pokynu generálního ředitele pracovník referátu řízení lidských zdrojů z úseku servis vyhledá vhodné kandidáty na obsazovanou pozici.

Probíhá to těmito způsoby:

- vyhledání vhodného uchazeče z pracovních nabídek uveřejněných na internetových pracovních portálech,
- na základě doporučení zaměstnanců,
- výběr z interní databáze žadatelů o zaměstnání,
- nábor na školách,
- z evidence zájemců na úřadu práce,
- vypsání výběrového řízení na obsazení požadované profese (formou uveřejnění inzerátu v tisku, na vlastních internetových stránkách, na pracovních portálech, zprostředkovaně přes agenturu práce),
- přímý výběr uchazeče na základě doporučení vedení organizace.

O přijetí nového zaměstnance rozhoduje výhradně generální ředitel na základě výsledků ověření jeho kvalifikace, odborných znalostí popřípadě odborné práce a odborné způsobilosti, kdy se vychází z údajů uvedených v „Životopise“ a z ústního pohovoru eventuálně z případných doporučení vedoucích odborných útvarů. Veškeré údaje o zaměstnanci – osobní, o vzdělávání, o vykonávané praxi atd. jsou zaznamenány na „Vstupním dotazníku“, který se spolu s „Žádostí o přijetí do pracovního poměru“ stává součástí osobního spisu každého zaměstnance.

## **5.2 Odborná způsobilost**

Pracovníci, kteří jsou pověřeni určitými odpovědnostmi v rámci managementu organizace, k tomu musí být odborně způsobilí a tato způsobilost musí být ověřena a dokladována.

Minimální požadavky, které se týkají kvalifikace popřípadě způsobilosti zaměstnanců HPO jsou definovány ve směrnici SM 054. Jedná se o směrnici, ve které je seznam funkcí, vyskytujících se v HPO, kde je stanovena ke každé funkci platová třída podle daného vládního nařízení a zároveň je zde uveden požadovaný stupeň vzdělání a minimální počet let odborné praxe, účelem této normy je stručný popis pracovní náplně jednotlivých funkcí. V Příloze č. 2 uvádím přehled funkcí vyskytujících se v HPO v současnosti. Ředitel úseku projekce a ředitel úseku servisu stanoví v případě potřeby další specifické požadavky na odbornou způsobilost zaměstnanců pro pracovní funkce. Schválení požadavků je plně v kompetenci generálního ředitele.

Požadavky jsou zohledněny při přijímání každého nového zaměstnance a taktéž při přearování stávajícího zaměstnance do nové pracovní funkce.

Jednou ročně dochází k ověření odborné způsobilosti zaměstnanců formou hodnocení a jsou určeni vedoucí projektanti jednotlivých zakázek. Výstupem každého takového ověření je „Seznam vedoucích projektantů zakázek včetně jejich zařazení“. Vedoucího projektanta zakázky vždy stanovuje ředitel úseku projekce na základě posouzení charakteru a složitosti obchodního případu a ověřením odborné způsobilosti. HPO často pracuje na takových zakázkách, jejichž zpracování vyžaduje pracovníky s osvědčením o odborné způsobilosti v elektrotechnice, oprávnění pro ověřování výsledků zeměměřičských činností, o oborovou autorizaci s případnou specializací autorizovaných inženýrů a techniků ve výstavbě apod.

### **5.3 Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti HPO**

Společnost HPO podle zjištěných informací využívá při vzdělávání svých zaměstnanců, jak interní tak externí metody vzdělávání. Nejčastěji používané metody jsem uvedla v Příloze č. 3.

#### **5.3.1 Interní vzdělávání**

##### **Vstupní školení nových zaměstnanců o kvalitě a systému environmentálního managementu (EMS)**

Po přijetí nového zaměstnance ho musí společnost seznámit s předpisy, které bude pro svou práci potřebovat a které bude muset respektovat. Vzhledem ke skutečnosti, že dochází k neustálému vývoji v oblasti techniky, technologií a zároveň každoročně dochází ke změnám norem a zákonů, ze kterých pracovníci HPO čerpají a které musí dodržovat, společnost dbá na neustálý rozvoj znalostí a vědomostí svých zaměstnanců. V rámci společnosti proto probíhají různé formy školení a doškolování.

Každý nový zaměstnanec projde vstupním školením (viz. Příloha č. 4), kde je seznámen se strukturou organizace, projde školením o kvalitě a EMS (systematický přístup k ochraně životního prostředí), kde mu jsou předány základní informace o zásadách ochrany životního prostředí, které jsou uplatňovány v HPO.

Celé školení je zaznamenáno na formuláři „Záznam o vstupním školení“, který je po absolvování všech vstupních školení uložen v osobních materiálech zaměstnance na referátu řízení lidských zdrojů z úseku servis.

Osnova vstupního školení týkající se environmentálního managementu a ochrany životního prostředí:

- politika kvality a EMS a cíle stanovené pro příslušný kalendářní rok,
- environmentální aspekty a environmentální dopady dle Registru env. aspektů,
- postupy pro nakládání s odpady a nakládání s chemickými látkami a směsmi,
- postupy pro zvládání havarijních situací, havarijní pokyny, prevence vzniku havárií,
- šetrnost vůči životnímu prostředí a přírodním zdrojům- energie, voda, vstupní materiály apod.,
- následky nedodržení provozních postupů, porušení pracovní kázně, trestněprávní odpovědnost,

- odpovědnosti, pravomoci a povinnosti související s danou profesí a příslušnými požadavky EMS dle ISO 14001 a požadavky ochrany životního prostředí,
- důsledky pracovních činností na životním prostředí.

Po přijetí do zaměstnání musí být každý nový pracovník seznámen s předpisy o BOZP a PO. Toto školení zajišťuje bezpečnostní technik. Provedení obou školení je opět zaznamenáno na formuláři „Záznam o vstupním školení“.

### **Pravidelná školení**

Pro udržení znalostí všech zaměstnanců HPO je nutné jejich neustálé proškolení. Pravidelná školení provádí představitel vedení pro kvalitu a EMS podle zpracovaného ročního „Plánu školení kvality a EMS“.

Školení zaměstnanců probíhá formou „Klubů kvality a EMS“, jehož programem je zejména:

- opakovací školení integrovaného systému managementu organizace,
- informování o výsledcích interních a externích auditů, výsledcích hodnocení shody s legislativou ochrany životního prostředí,
- nápravná a preventivní opatření apod.

Zaměstnanci se seznamují s novými organizačními a řídicími normami na odborných útvech formou individuálního prostudování.

## **5.3.2 Externí školení zaměstnanců**

### **Pravidelná odborná školení**

Mezi pravidelná školení zabezpečovaná referátem lidských zdrojů z úseku servis, prostřednictvím externích organizací patří například přezkušování projektantů elektro, přezkušování řidičů referentských vozidel, školení o BOZP a PO apod. Pro každé takovéto školení je zpracován formou „Interního sdělení“ požadavek s návrhem termínů konání, který je poté předán k podpisu generálního ředitele. Evidence o účasti je zachycena na „Prezenční listině“, která je uložena na referátu lidských zdrojů z úseku servis.

### **Nepravidelná odborná školení**

Vedení HPO umožňuje zvyšování odborných znalostí a úroveň svých zaměstnanců jejich účastí na nepravidelných školeních, které jsou obecně stanoveny v dlouhodobých plánech

výcviku jednotlivých zaměstnanců. Na základě výběru nevhodnějšího školení z nabídek externích firem se poté zaměstnanec daného školení zúčastní.

Mezi nepravdivelná školení patří:

- odborné výstavy a veletrhy,
- kurzy,
- semináře,
- konference,
- semináře pořádané pro členy ČKAIT (Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků), apod.

Každý požadavek na účast zaměstnance na školení je zpracován referátem do formulářové podoby „Požadavku na zajištění školení“ (Příloha č. 5), který je po posouzení vedoucího oddělení a schválení ředitele úseku a generálního ředitele postoupen na referát, který školení zajistí a potřebné informace předá písemně nebo elektronicky zaměstnanci. Po školení vyplní zaměstnanec „Vyhodnocení vzdělávací akce“ a předá poté na referát.

Pokud se jedná o placenou formu školení, placení zajišťuje referát, kdy spolu s originálem „Požadavku na zajištění školení“ předá na referát ekonomiky z úseku servis podklady k provedení úhrady s tím spojených nákladů.

### **Celoživotní vzdělávání autorizovaných inženýrů a techniků**

Autorizovaní inženýři a technici sdružení pod ČKAIT musí udržovat svou odbornou úroveň neustálým vzděláváním a účastnit se projektu celoživotního vzdělávání tzv. „běhu celoživotního vzdělávání“. Tento projekt se stanovuje na tříleté období a autorizované osoby zde absolvují odborná školení, za která musí nasbírat stanovený počet kreditních bodů. Tímto naplňují jednu z podmínek ČKAIT a roste jejich odborná úroveň, díky které mohou vykonávat vybrané činnosti dle zákona č. 360/1992 Sb. o výkonu povolání autorizovaných architektů, v platném znění.

### **5.3.3 Školení výpočetní techniky**

Referát informatiky z úseku servis (IR) zabezpečuje pro uživatele výpočetní techniky školení podle potřeb při zavádění nových softwarových nebo hardwarových systémů a také podle potřeb a požadavků odborného útvaru na základě písemných požadavků vystavených



vedoucím oddělení respektive ředitelem úseku formou „Interního sdělení“ a schválených generálním ředitelem.

Školení zabezpečuje IR vlastními silami nebo prostřednictvím externích firem (např. dodavatelé nových softwarových nebo hardwarových systémů). V některých případech je prováděn výběr externích firem formou výběrového řízení na základě přeložených nabídek, kterého se účastní ředitel úseku projekce, ředitel úseku servis a IR. Výběr externí firmy je pak písemně zaznamenán v „Protokolu výběrového řízení“ a po podepsání účastníky řízení je předložen ke schválení generálnímu řediteli. Poté IR spolu s referátem ekonomiky z úseku servis objedná školené u vybrané externí firmy.

Pro každé školení výpočetní techniky zpracuje IR harmonogram, originál harmonogramu je pak uložen na IR a kopii dostanou ředitelé úseků a jednotliví vedoucí oddělení. Seznámení zaměstnanců s obsahem harmonogramu a účast na školení poté zajistí vedoucí oddělení. Účast je zaznamenána na „Prezenční listině“, která je uložena na IR a na formuláři „Přehled o výcviku zaměstnance“, který je uložen na LZ. IR také zabezpečuje potřebné učební pomůcky a technické vybavení pro školení, v některých případech si to zabezpečuje na základě požadavku a podmínek ve smlouvě externí firma sama.

#### **5.3.4 Evidence průběžného vzdělávání zaměstnanců**

Každý zaměstnanec HPO má stanoven „Dlouhodobý plán výcviku zaměstnance“ (Příloha č. 6), který mu určuje jeho dlouhodobý program pro udržení a zvyšování odborných znalostí a úrovně a je stanoven na tříleté období. Tento plán je zpracován pracovníkem LZ, který při zpracování tohoto podkladu vychází z osobních schopností a předpokladů zaměstnance, jeho kvalifikace a odborných znalostí a zohledňuje podmínky, možnosti a potřeby HPO. Po zpracování předloží LZ tento plán ke schválení generálnímu řediteli a poté pomocí vedoucího odborného útvaru seznámí zaměstnance s tímto plánem, který nakonec zaměstnanec podepíše.

Záznamy o absolvování všech odborných školení provádí LZ na formuláři „Přehled o výcviku zaměstnance“ (Příloha č. 7), který je uložen na LZ v osobních materiálech zaměstnance.

## 7. Návrhy a doporučení

Na základě informací, které mi byly poskytnuty při spolupráci se společností Hutní Projekt Ostrava a.s., jsem zjistila, že se jedná o organizaci s menším počtem zaměstnanců, průměrně 43, oblast personalistiky není tedy nijak rozsáhlá. Vzhledem k nízké fluktuaci zaměstnanců (viz. Příloha č. 8), neřeší problematiku přijímání nových pracovníků příliš často, a proto, dle mého názoru, jsou jejich zavedené metody v této oblasti dostačující a neměnila bych jimi zavedenou praxi.

V oblasti vzdělávání se společnost zabývá rozvojem každého zaměstnance na základě výše zmíněných plánů rozvoje. Z důvodů potřeby pracovníků s udělenou akreditací v různých specializovaných oborech by společnost neměla vzdělávání těchto zaměstnanců zanedbat. Jak jsem zjistila, společnost se skutečně snaží neustále udržovat své zaměstnance na úrovni vzdělání požadované současným trhem a rovněž na úrovni, kterou si vyžadují určité normy či směrnice stanovené státem, pro získání určitých typů zakázek. Což je viditelné i na plánu rozvoje zaměstnanců pro rok 2013 (viz. Příloha č. 9). Dle mého názoru tedy i v oblasti vzdělávání a rozvoje je činnost společnosti dostačující a plně vyhovuje potřebám organizace.

Každou činnost je však možné ještě nějakým způsobem vylepšit, např.:

- lze ve větší míře využívat vzdělávání prostřednictvím výpočetní techniky, tzv. E-learning, kdy výhodou této metody pro zaměstnavatele mohou být minimální náklady, tuto metodu můžeme využít pro jazyková školení, přenos vnitřních předpisů a testování pracovníků,
- v budoucnu by společnost Hutní Projekt Ostrava a.s. mohla rovněž nabídnout svým zaměstnancům více možností v rozšiřování svých jazykových schopností. V této oblasti je zřejmé, že i v případech kdy zaměstnanci znalost cizího jazyka nepotřebují bezprostředně pro výkon své práce, jistě by takovou nabídku zaměstnavatele ocenili a má to taky pozitivní účinky pro jejich sebeuspokojení a motivaci.

## 8. Závěr

Personální činnost je důležitou součástí každého podniku. Já jsem se ve své práci zaměřila na přijímání a vzdělávání pracovníků.

Po prostudování příslušné literatury obsahující toto téma, spolu s mými znalostmi jsem danou problematiku popsala v teoretické části. Nejdříve jsem se zabývala personalistikou jako takovou a dále jsem se zaměřila na pojmy, které mají vazbu na proces přijímání a vzdělávání zaměstnanců, na různé metody přijímání pracovníků, které lze v praxi využít a metody vzdělávání, které dnešní společnosti využívají na pracovišti i mimo něj. V této části své bakalářské práce jsem čerpala z odborné literatury, z údajů uvedených na webových stránkách zabývajících se personalistikou a z odborných časopisů.

V praktické části jsem se zabývala oblastí přijímání a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Hutní Projekt Ostrava, a.s. Seznámila jsem se se základními údaji o této společnosti, s její organizační strukturou a systémem, který využívají v oblasti personalistiky. Veškeré potřebné informace o společnosti jsem čerpala z webových stránek a dále z interních podkladů, které mi poskytla personalistka společnosti. Stanovený cíl se mi podařilo splnit, a jak jsem již výše uvedla, došla jsem k závěru, že oblast přijímání a zejména oblast vzdělávání je ve společnosti Hutní Projekt Ostrava a.s. na úrovni odpovídající v současné době jak potřebám organizace, tak potřebám jejích pracovníků.

## Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance základní znalosti personalistiky*. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN: 978-80-7179-893-4.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3.aktu. a rozšíření vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- MALCOLM Martin, WHITING Fiona, JACKSON Tricia. *Human Resource Practice*. 5.vyd. CIPD, 2010. ISBN 1843982536.
- POKORNÁ, D. *Projektování vzdělávacích aktivit*. Olomouc: VUP, 2000.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha:Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2
- VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

## **Seznam zkratk**

**HPO**.....Hutní Projekt Ostrava, a.s.

**LZ**.....referát řízení lidských zdrojů z úseku servis

**IR**.....referát informatiky z úseku servis

**EMS**.....systém environmentálního managementu

**BOZP**.....bezpečnost a ochrana zdraví při práci

**ČKAIT**.....Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků

**PO**.....požární ochrana

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 3. 5. 2013

.....  
Veronika Kosňovská

## **Seznam příloh**

1. Proces přijímání pracovníků
2. Aktuální přehled funkcí s počtem zaměstnanců v jednotlivých funkcích
3. Metody vzdělávání používané ve společnosti Hutní Projekt Ostrava, a.s.
4. Záznam o vstupním školení
5. Požadavek na zajištění školení
6. Dlouhodobý plán výcviku zaměstnance
7. Přehled o výcviku zaměstnance
8. Stav a pohyb zaměstnanců ve společnosti HUTNÍ PROJEKT OSTRAVA a.s.
9. Přehled plánu výcviku zaměstnanců dle jednotlivých oddělení pro rok 2013

